

La Educación Cultural Militar

Coronel (R) Maxie McFarland, Ejército de los EE.UU.

A PARTIR de la década pasada el Ejército ha de manera creciente involucrado sus fuerzas en despliegues por períodos de tiempo prolongados en el extranjero, en los cuales el desempeño de la misión exige una relación cara a cara con las poblaciones de las diversas localidades. Tal interacción y cómo ésta afecta las operaciones militares es importante. De hecho, la interacción y relaciones con las poblaciones locales se han vuelto tan claves que el éxito de la misión es a menudo afectado significativamente por la destreza poseída por el soldado de interactuar con individuos y comunidades locales. Aprender a interactuar con las poblaciones locales presenta un desafío importante para los soldados, líderes y civiles.

Los despliegues prolongados en las áreas con otras culturas no es algo nuevo. El Ejército ha ejecutado muchas operaciones de larga duración en ultramar desde el fin de la II GM. Para la mayor parte de las operaciones que se ejecutan en ultramar, el Ejército intenta inculcar en las fuerzas desplegadas un entendimiento de las normas sociales y culturales de las regiones en las cuales operan. Mientras que estos programas han sido comprobados útiles aún no logran generar completamente el entendimiento táctil necesario en los teatros complejos de hoy en día, especialmente cuando los valores y las normas chocan debido a que son tan diferentes.

Trabajar con las diversas culturas en ambientes nativos o nacionales es más una cuestión de sutileza, diplomacia y comunicación que la aplicación directa el poder coercitivo. El éxito exige un entendimiento del individuo, de la comunidad y de los padrones normativos sociales en cuanto a como se relacionan con las tareas que desempeñan los soldados y el ambiente en los cuales deben ser desempeñadas. La educación cultural es necesaria ahora como parte de los programas de formación tanto de los soldados como de los líderes.

Durante la Guerra del Golfo Pérsico, los EE.UU. exhibieron un entendimiento de asuntos culturales como estos afectan las operaciones militares. El potencial de fricción y choque que existe entre las ideas, comportamientos, valores y normas condujeron a ajustar los paradigmas de las relaciones culturales. Las diferencias significativas entre las culturas de los EE.UU. y Arabia Saudita causaron un aislamiento activo de las tropas norteamericanas con respecto a las poblaciones locales. Estos riesgos asociados con las diferentes normas culturales o las que compiten entre sí fueron demasiados para poder ser superados.

La fricción cultural es hoy en día un asunto más complejo de lo que era anteriormente. Durante la Guerra Fría existía una idea preconcebida de parte de las naciones con deseos de alinearse ya sea con el Oriente o el Occidente. Era necesario tomar partido con uno u otro en un mundo bipolar en el cual las ideologías de las mayores potencias competían a través de estados alineados y no alineados. Las naciones buscaron sus identidades convirtiéndose más en un hermano mayor preferido.

El fin de la Guerra fría obligó a que se crea un nuevo paradigma de ideas prevalecientes referente a la identidad nacional. Los estados, individuos y sociedades se sintieron libres de reconectarse con sus propias normas culturales y sociales. Además, los valores y normas sociales de los EE.UU. y del Occidente eclipsaron las sociedades basadas en valores más tradicionales o religiosos. La competición básica de las normas culturales dio lugar a un alejamiento de los valores occidentales en muchas regiones del mundo, convirtiéndose en una fuente de fricción en vez de un medio para lograr un entendimiento en común.

La importancia emergente de la identidad cultural y sus fricciones inherentes hacen que sea imperativo que los soldados y líderes—militares y civiles—comprendan las normas sociales y culturales de las poblaciones en las

cuales operan y funcionan. Deben apreciar, comprender y respetar aquellas normas y emplearlas como instrumentos para dar forma a las operaciones y los efectos que pueden esperar alcanzar.

Definir “cultura”

El primer paso en cualquier problema es definirlo. Definir la “cultura” normalmente consiste en describir orígenes, valores, roles y tópicos asociados con un grupo particular de personas. Tales definiciones se refieren a parámetros de evaluación, tales como las normas o valores, y los estándares de conocimiento, tales como las reglas o modelos que definen qué entidades y actores existen en un sistema así como también cómo operan y se interrelacionan.¹

Todas las personas tienen una cultura que moldea como ven a otros, al mundo y a ellos mismos. Como un iceberg, algunos aspectos de la cultura son visibles; otros no. Aspectos invisibles influyen y causan los visibles.

Etnografía, un método cualitativo de investigación utilizado por los antropólogos para describir una cultura, intenta describir en su totalidad los varios aspectos culturales y las normas de un grupo cultural específico para comprender tal grupo. La intención que justifica la educación cultural militar es la de ayudar a los soldados a ser más efectivos en los ambientes en los cuales deben funcionar. Deben ser culturalmente instruidos y desarrollar una especialidad en áreas y regiones específicas.

Instrucción y competencia cultural

Los antecedentes culturales son una de las fuentes primarias de nuestra auto definición, expresión y relaciones dentro de grupos y comunidades. Cuando experimentamos con un nuevo ambiente cultural, tendemos a experimentar conflicto entre nuestras propias predisposiciones culturales y los valores, creencias así como las opiniones de la cultura anfitriona.² Las culturas a menudo sufren alteraciones en su identidad cultural, lo cual puede crear una inseguridad significativa en ambas culturas, poniendo en duda la identidad y los valores que pueden resultar en una relación adversaria.

Culturalmente los soldados instruidos en la materia comprenden y aprecian sus propias creencias, comportamientos, valores y normas pero también son conscientes de cómo sus perspectivas pueden afectar sus puntos de vistas culturales. Lograr un auto entendimiento de nuestras propias conjeturas culturales hace posible que podamos emplear este entendimiento en relación con otros.

La competencia cultural, la cual es más que sólo un marco para la interacción individual, es necesaria para manejar las actividades interculturales o multiculturales de un grupo, organización o comunidad y exige un entendimiento más profundo de la cultura, orientado hacia su aplicación que lo que requiere la instrucción cultural. La competencia es demostrada a través de la capacidad del liderazgo organi-

zacional capaz de cruzar las divisiones culturales existentes en las organizaciones y establecer marcos de trabajo cooperativos entre las comunidades y los grupos pertenecientes a diferentes culturas. La competencia consiste en formar equipos exitosos con una visión en común, comunicaciones efectivas y procesos aceptados que se benefician de la diversidad cultural.

Los líderes militares son adiestrados para tomar decisiones rápidas existiendo por tiempo disponible para la discusión, debate o consideración de puntos de vistas divergentes. Los eventos que involucran la potencial destrucción o violencia exigen la existencia de administradores-líderes con una capacidad de actuar rápidamente, lo cual implica recolectar hechos claves e información esencial, procesamiento interno y luego escoger e implementar un curso de acción (COA) apropiado.

Alentar la participación de una variedad de personas en todas las actividades es difícil en este telón de fondo. No obstante, alentar la participación es un valor clave en el marco de competencia cultural. Reconocer las diferencias como diversidad en vez de respuestas inapropiadas es un desafío en los ambientes tácticos y operativos. La competencia cultural acepta y crea un ambiente que permite a cada cultura contribuir sus valores, perspectivas y comportamientos de manera constructiva para mejorar el resultado.

La instrucción cultural consiste en entender los padrones culturales individuales y normas culturales propias. Comprender como la cultura de uno puede afectar la de otro puede impactar profundamente posibilidad de éxito de cualquier COA. Los líderes militares tienen un desafío adicional; deben comprender y apreciar su propia cultura militar, la cultura de su nación y la cultura del área operativa.

Para manejar efectivamente la dinámica de las diferencias, los líderes deben aprender estrategias efectivas para resolver el conflicto entre las diversas poblaciones y organizaciones. Deben asimismo comprender como la histórica desconfianza afecta las interacciones actuales, realizando que uno puede juzgar erróneamente las acciones de otros basándose en las expectativas que han sido aprendidas.

Integrar la información y las destrezas para interactuar efectivamente en varias situaciones interculturales en el plan de estudio y sistemas educativos del personal ayuda a institucionalizar el conocimiento cultural. Incorporar el conocimiento cultural en la corriente principal de la organización además sirve para enseñar los orígenes de los estereotipos y prejuicios.

La diversidad tal vez implique cambiar como se hacen las cosas para reconocer las diferencias que existen en los individuos, grupos y en las comunidades. Uno debe desarrollar las aptitudes para la comunicación intercultural y comprender que la comunicación y la confianza son a menudo más importantes que la actividad. Tal vez sea necesario además institucionalizar las intervenciones culturales para los conflictos y la confusión creada por la dinámica de diferencias.

Con el incremento en esfuerzos militares cooperativos multinacionales y de coalición, la competencia cultural se vuelve en un requisito crítico del liderazgo. Las operaciones de estabilidad y de apoyo exigen líderes adeptos que pueden trabajar con organizaciones comunitarias, internacionales y privadas con miembros con antecedentes culturales variados. La descripción del Ejército de la fuerza objetivo describe la necesidad de fuerzas convencionales que poseen cualidades de Fuerzas Especiales, incluyendo ser culturalmente competentes.

El Ejército tiene muchos programas diseñados para incrementar la competencia cultural, incluyendo programas de ejercicios de entrenamiento multinacionales y asociativos; oficiales de enlace, estudiantes internacionales integrados en los programas de educación y adiestramiento de líderes; y programas de intercambio de oficiales, para enumerar unos cuantos. Estos programas son útiles pero, desafortunadamente, son en gran parte elaborados alrededor del concepto de educar a los estudiantes extranjeros acerca de las normas culturales y operaciones norteamericanas en vez de a la inversa. Tal vez los oficiales de enlace, podrían estar encargados de cumplir con deberes de instrucción y programas de

intercambio podrían proporcionar más instructores extranjeros así como expertos en el sistema educativo. ¿Estaría China, India, Egipto o algún país africano interesado en tener un instructor como parte del cuerpo docente de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. para enseñar la toma de decisiones, cultura o administración?

Es obvio de que existe una necesidad de instrucción y competencia cultural, pero es asimismo obvio de que tomará tiempo establecer el proceso educativo para alcanzar ambos. La pregunta clave es ¿dónde comenzamos?

Diferencias culturales

La cultura, la cual es aprendida y compartida por los miembros de un grupo, es presentada a los niños como su herencia social. Las normas culturales son el estándar, el modelo o padrón que una cultura, raza, grupo étnico, social o religioso específico considera típico. Las normas culturales incluyen pensamientos, comportamientos y padrones de comunicación, costumbres, creencias, valores e instituciones.³

En nuestra calidad de individuos, grupos y sociedades podemos aprender a colaborar a través de las líneas culturales.

Soldados culturalmente instruidos

Comprenden que la cultura afecta su comportamiento y creencias así como la de los demás.

Están al tanto de específicas creencias, valores y sensibilidades culturales que pueden afectar la forma que ellos y otros piensan y se comportan.

Aprecian y aceptan diversas creencias, apariencias físicas y estilos de vida.

Conocen la historia de las culturas americanas ya sea que pertenecen tanto a la corriente central como las no tradicionales y comprender como estas historias afectan la sociedad actual.

Pueden comprender la perspectiva de grupos no tradicionales cuando aprenden acerca de eventos históricos.

Tienen conocimiento acerca de eventos históricos más importantes de otras naciones y comprenden como tales eventos afectan los comportamientos, creencias y relaciones con los demás.

Se percatan de las similitudes entre los grupos de diferentes antecedentes culturales y aceptan las diferencias entre los mismos.

Comprenden los peligros de estereotipar, del etnocentrismo, y de otras actitudes preconcebidas y están al tanto de y son sensibles hacia los asuntos relacionados con racismo y prejuicios.

Son bilingües, multilingües o están en el proceso de adquirir mayor competencia en un idioma.

Pueden comunicar, interactuar y trabajar positivamente con individuos que pertenecen a otros grupos culturales.

Emplean tecnología para comunicar con individuos y acceder a los recursos de otras culturas.

Tienen familiaridad con el cambio de normas culturales de la tecnología (tal como los mensajes instantáneos, espacios virtuales de trabajo, e-mail y demás), y pueden interactuar exitosamente en tales ambientes.

Comprenden que existen diferencias culturales y que deben tomadas en cuenta en el contexto de las operaciones militares.

Comprenden que como soldados son parte de una cultura ampliamente estereotipada que se tropezará con una serie predispuesta de prejuicios, que deberá ser superada en las relaciones interculturales.

Se sienten seguros y tienen confianza en sus propias identidades y son capaces de funcionar de manera que permitan a otros permanecer seguros en las suyas.

Aspectos de Cultura	Tendencia Central de la Cultura Norteamericana	Otras Culturas
Sentido de uno mismo y del espacio	Informal, apretón de manos	Abrazos formales, reverencias, apretones de mano
Comunicación e idioma	Explícito, comunicación directa; énfasis en el contenido, significado hallado en las palabras	Implícito, comunicación indirecta; énfasis en el contexto, significado hallado alrededor de las palabras
Vestimenta y apariencia física	Ideal de “vestirse para el éxito”; un amplio ámbito de vestimentas aceptadas	La forma de vestir es vista como un signo de posición social, riqueza y prestigio; reglas religiosas
Comida y hábitos de comer	Comer como una necesidad, comida rápida	Comer como experiencia social; reglas religiosas
Tiempo y conciencia del mismo	Lineal y conciencia de la hora exacta; da valor a la puntualidad, el tiempo equivale dinero	Elástico y una conciencia relativa del tiempo; el tiempo es empleado en gozar de las relaciones
Relaciones, familia, amistades	Enfoque puesto en el núcleo de la familia; responsabilidad sobre uno mismo; valor en la juventud; la edad parece ser una desventaja.	Enfoque puesto en la familia extendida; lealtad y responsabilidad hacia la familia; se le otorga estatus y respeto
Valores y normas	Orientación individual; independencia; prefiere la confrontación directa de conflicto	Orientación de grupo; conformidad, prefiere la armonía
Creencias y actitudes	Igualitarias; desafía la autoridad; los individuos controlan sus destinos; igualdad entre ambos sexos	Jerárquicas; respeto por la autoridad y orden social; los individuos aceptan su destino; diferentes roles para hombres y mujeres
Procesos mentales y estilos de aprendizaje	Lineales, lógicos, resolución de problemas con un enfoque secuencial	Laterales, integrales, simultáneos; aceptando las dificultades de la vida
Hábitos y prácticas laborales	Énfasis en el tarea; recompensa basada en el logro individual; el trabajo tiene un valor intrínseco	Énfasis en las relaciones; recompensas basadas en antigüedad, relaciones; el trabajo es una necesidad de la vida
Cuadro 1. Comparar las normas y valores culturales		
<small>© 1998 Lee Gardenswartz y Anita Rowe, Managing Diversity (Nueva York, McGraw Hill), págs. 164-65. Usado con el permiso de McGraw-Hill.</small>		

El conocimiento de las diferencias culturales no debe dividir ni paralizarnos debido al temor de no decir “lo correcto”. El conocimiento cultural impone un premio en escuchar y comprender la intención que fundamentan las opiniones o comentarios de los demás. Volverse más concientes de las diferencias culturales y explorar las similitudes nos ayuda a comunicar más efectivamente. El Cuadro 1 muestra algunos aspectos de diferencias normativas culturales generales entre la cultura norteamericana y las demás.⁴

Con el requisito que existe referente a tantas diversas culturas y la enorme cantidad de estudio necesaria para convertirse en un experto en cualquiera de ellas, ¿cómo reducimos el campo para encontrar el enfoque correcto para generar las aptitudes culturales en los soldados?

De hecho, las culturas específicas representan estados o grupos que tal vez desarrollen una relación adversaria con respecto a los EE.UU. Tal vez, sería mejor aprender más acerca de los estados o culturas con quienes es más probable

formemos una coalición o participemos en una campaña multinacional. Lastimosamente, la historia demuestra la incertidumbre de predecir dónde, cuándo y con quién los soldados deban operar. Por supuesto, esto no eliminaría el estudio de culturas con una alta probabilidad. Adoptar un enfoque, por lo menos inicialmente, orientado hacia algunas normas culturales básicas con una aplicación más amplia a lo largo de una serie de escenarios puede resultar sin embargo más prudente.

Normas culturales básicas

Las normas culturales básicas son valores y factores normativos que tienen el mayor efecto sobre las operaciones militares y las relaciones entre los soldados y las poblaciones con las cuales interactúan. Los investigadores identifican cuatro síndromes culturales—complejidad, individualismo, colectivismo y estrechez—los cuales son padrones de creencias, actitudes, auto definiciones, normas y valores organizados alrededor de algún tema que puede ser hallado en cualquier sociedad. Al emplear síndromes culturales como un marco de referencia, podemos desarrollar valores normativos básicos que tienen aplicación común a través de todas las culturas lo que proporcionará el punto de partida para un programa educativo cultural.

Las normas culturales a menudo están tan fuertemente arraigadas en la vida diaria que los individuos pueden no percatarse de ciertos comportamientos. Hasta que ellos vean tales comportamientos en el contexto de una cultura diferente con distintos valores y creencias, es posible que sientan dificultad en reconocerlos y cambiarlos.⁵ Por lo general, nuestra propia cultura es invisible hasta que se pone en contacto con otra. Las personas son, por lo general, etnocéntricas: interpretan otras culturas dentro del marco de trabajo del entendimiento que ellos poseen de la propia. Seis padrones fundamentales de normas culturales han afectado grandemente las relaciones entre las diferentes culturas: comunicación, estilos, actitudes hacia el conflicto, enfoques referentes a completar las tareas, estilos de toma de decisiones, actitudes hacia una divulgación personal y diferentes métodos para adquirir conocimiento.

Estilos de comunicación. Comunicar entre dos culturas involucra generar, transmitir, recibir y descifrar mensajes codificados o pedazos de información; trata acerca de más que el lenguaje en sí, a pesar de que el lenguaje es de hecho clave para la comunicación y debería ser parte de cualquier programa de entrenamiento. El enfoque inicial, sin embargo, debería radicar más en el uso efectivo y aplicación del lenguaje que en convertir un soldado en un lingüista. Alguien que está luchando para poder comunicarse en un idioma que no es familiar no puede comunicar asuntos complejos. La meta debería consistir en orientar los programas de desarrollo lingüístico, por lo menos inicialmente, en transmitir efectivamente términos sencillos en vez de una competencia lingüística—aprender cómo interpretar mejor los signifi-

dos más sencillos. El Ejército debe hallar formas sencillas de comunicación que sean compatibles con otras normas culturales y que requerirán escuchar. La comunicación es una calle de doble sentido.

Existen lenguajes comunes y universales que pueden ser comprendidos por casi todas las culturas. Otros tipos de lenguajes incluyen las matemáticas, la música, las computadoras y la ingeniería. A pesar de que estas últimas no son inmediatamente necesarias en la mayoría de las tareas militares, ofrecen un marco de referencia común de posible valor en circunstancias especiales.⁶

Uno de los instrumentos de comunicación más omitidos y efectivos es el empleo de imágenes, dibujos o fotos. La expresión “una imagen vale mil palabras” es sin duda verdad. Crear recursos gráficos para ayudar en la comunicación intercultural es más fácil y a menudo más efectivo que los recursos lingüísticos. No obstante, en cualquier tipo de transmisión de información los significados no siempre son claros, y de hecho, si se carece de aptitudes, tiempo y contexto para llevar a cabo una presentación se puede crear una situación confusa y contraproducente. Emplear la iconografía de la cultura, tales como los símbolos religiosos—la cruz para los cristianos o la medialuna para los islámicos—puede facilitar el desarrollo de medios de comunicación simbólica.

Otro aspecto importante de la comunicación es el grado de importancia otorgada a la comunicación no verbal, incluyendo las expresiones de la cara y gestos así como también la forma y el orden en el cual las personas se sientan, la distancia personal y el sentido del tiempo. Normas distintas referentes al grado apropiado de resolución al comunicar pueden causar más malentendidos culturales.⁷

Actitudes hacia el conflicto. Algunas culturas consideran el conflicto como algo positivo, otros lo consideran algo que debe ser evitado. En los EE.UU. no es por lo general deseado, pero las personas tienden a encarar directamente los conflictos a medida que estos surgen. Una reunión cara a cara, por ejemplo, es una forma convencional de resolver problemas. En muchos países orientales, el conflicto abierto es visto como vergonzoso y denigrante. Se pueden resolver las diferencias en silencio. Un intercambio realizado por escrito resulte ser un medio preferido para lidiar con el conflicto. Otro medio puede consistir en solicitar la participación de un tercer partido que puede facilitar la comunicación sin arriesgar perder su reputación o ser humillado.

La cultura militar norteamericana trata con los problemas en forma directa. Al igual que el juego de damas, las complejidades de los movimientos sutiles e indirectos son más a menudo relegadas a los estrategias civiles y militares. Muchas otras culturas no obstante, emplean enfoques indirectos y medios sutiles como parte de las actividades diarias. Cuando los soldados entrenados en el enfoque directo se encuentran con estas culturas, la comunicación se hace difícil y puede a menudo conducir a profundos malentendidos y cálculos erróneos.



Departamento de Defensa

Un niño cargando víveres sobre su burro cruza y saluda a un soldado norteamericano encargado de proporcionar seguridad en un festival en Karbala, Irak (2005).

Enfoques para tareas rivales. De cultura a cultura, las personas tienen diferentes formas de completar las tareas. Pueden tener acceso a los recursos, diferentes recompensas asociadas con la terminación de una tarea, diferentes nociones de tiempo y diferentes ideas respecto a como el desarrollo de las relaciones y el trabajo orientado a una tarea pueden ser unidos. Las culturas asiáticas e hispanas tienden a dar mucho valor a la formación y fortalecimiento de las relaciones al comienzo de un proyecto en común, poniendo más énfasis en la finalización de la tarea, comparados con los europeos-americanos. Estos últimos tienden a enfocar inmediatamente en la tarea que debe ser realizada, dejando que las relaciones se formen a medida que trabajan juntos.

Estilos de toma de decisiones. Los roles que juegan los individuos en influenciar la toma de decisiones varían ampliamente entre culturas. En Norteamérica, las decisiones son a menudo delegadas; lo cual significa que un oficial asigna una responsabilidad para tratar un asunto en particular a un subalterno. En muchos países del sur de Europa así como latinoamericanos, se considera importante mantener el poder de toma de decisiones. Cuando grupos de personas toman decisiones, el método de que la mayoría decide es común en los EE.UU. En Japón se prefiere el método basado en consenso.

Actitudes referentes a la divulgación personal. En algunas culturas, no es apropiado ser franco acerca de las emociones, las razones del conflicto o un malentendido así

como información personal. Las preguntas que aparentan ser naturales para usted pueden resultar ser intrusas para otros. (¿De qué se trató el conflicto? ¿Cuál fue su rol? ¿Cuál fue la cronología de los eventos?)

Enfoques para lograr conocimiento. Existen notables diferencias entre grupos culturales en cuanto a las epistemologías; lo cual significa, la manera que las personas llegan a saber algo. Las culturas europeas tienden a considerar que la información adquirida empleando medios cognitivos, tal como contar y medir, es más válida que aquella adquirida empleando otros medios. Las culturas africanas prefieren los medios afectivos de saber, incluyendo las imágenes simbólicas y el ritmo. Las culturas asiáticas tienden a enfatizar la validez del conocimiento adquirido al intentar lograr trascendencia. Estudios recientes demuestran que la sociedad norteamericana está prestando mayor atención a los medios de adquirir un conocimiento anteriormente ignorado.

Obviamente, diferentes enfoques de conocimiento pueden afectar cómo analizamos o hallamos formas de resolver problemas comunitarios. Algunos miembros del grupo tal vez deseen llevar a cabo una investigación en la biblioteca para comprender mejor un problema común e identificar las posibles soluciones. Otros tal vez prefieran visitar lugares y gente que han experimentado desafíos similares y tocar, gustar y escuchar las experiencias y soluciones que han funcionado en otro lugar.

Específicas culturas que deben ser estudiadas

En el futuro, los poderes claves en el contexto regional o global serán los EE.UU., la Unión Europea, China, Japón y Rusia, y las futuras alianzas, coaliciones y asociaciones serán vinculadas con estas naciones. Los poderes claves regionales, cuyas actividades o asuntos tienen la mayor posibilidad de crear consecuencias globales son Indonesia, India, Irán, Paquistán, Turquía, Egipto, Sudáfrica, Brasil, Argelia y México. Asimismo, los recursos naturales en la región del mar Caspio, en las costas de África este-central y en Venezuela de hecho incrementarán la importancia de estas regiones. Estas naciones tal vez puedan ofrecer un buen punto de partida para un programa de estudios de otras culturas.

La pericia cultural toma tiempo. La instrucción cultural y las aptitudes de competencia harán posible que podamos lidiar con cualquier circunstancia provocadas por las

Integrar la información y las destrezas para interactuar efectivamente en varias situaciones interculturales en el plan de estudio y sistemas educativos del personal ayuda a institucionalizar el conocimiento cultural. Incorporar el conocimiento cultural en la corriente principal de la organización además sirve para enseñar los orígenes de los estereotipos y prejuicios.

diferencias culturales. Las áreas de pericia específica profundizan tales aptitudes y proporcionan un contexto para su aplicación, pero los programas diseñados para alcanzar ese nivel de pericia en cualquier región o cultura deben ser iniciados temprano y ser continuos. El cuerpo de oficiales debería comenzar tal entrenamiento en los programas pre comisión. Ciertos cursos específicos en estudios regionales y algún entrenamiento en idiomas sería un buen comienzo. Podríamos, por supuesto, considerar ampliar las oportunidades durante el verano para viajar a países específicos. Un programa como este existe en la actualidad en la oficina de estudios militares extranjeros con respecto a los cadetes de la Academia Militar de los EE.UU. Podríamos ampliar el programa para incluir estudiantes selectos del Cuerpo de Preparación de Oficiales de la Reserva (ROTC). Las escuelas de las distintas instituciones militares podrían coordinar con las universidades locales respecto a instructores, materiales para el curso y pericia.

El programa de estudios de países de la Escuela Superior de Guerra podría servir de modelo para la educación cultural a los niveles inferiores. Emplear la conectividad electrónica entre las escuelas e individuos permitiría la creación de equipos virtuales con la Escuela Superior de Guerra y la Escuela de Comando y Estado Mayor, o con los estudiantes

de cursos avanzados alrededor de un país específico o área regional. Los estudiantes de la Escuela Superior podrían servir de directores de estudio, coordinando y facilitando los esfuerzos de otros miembros en otras escuelas.

Otra posibilidad es usufructuar programas de educación cultural de las empresas o industrias haciendo que sean disponibles mediante un sistema de aprendizaje distribuido. No deberíamos olvidar la pericia disponible en las Fuerzas Especiales. El hecho es que existen varios métodos disponibles para alcanzar nuestras metas si concordamos en el enfoque y el resultado final.

Tres factores influyen las diferencias culturales que a su vez tienen un impacto sobre la comunicación, religión, afiliación tribal y el nacionalismo.

Religión. Religión, uno de los aspectos más importantes de la resolución intercultural de conflictos, es un poderoso constituyente de las normas y valores normativos, y debido a que trata con los más profundos asuntos existenciales relativos a la vida humana (libertad, temor, fe, seguridad e inseguridad, lo bueno y lo malo, lo sagrado y lo profano), es profundamente implicado en las concepciones individuales y sociales de la paz. Para transformar los conflictos actuales, debemos comprender las concepciones de paz dentro de las diversas religiones y tradiciones culturales mientras que al mismo tiempo se buscan intereses en común.⁸

Una exploración de normas culturales religiosas podría asumir la forma de comparaciones de los valores culturales básicos en cuanto son aplicables a las religiones mundiales más prominentes (Cristiandad, Judaísmo, Islam, Hinduismo, Budismo, Taoísmo, la filosofía Juche).

Afiliación Tribal. Las culturas tribales, que prevalecen en los países en vías de desarrollo, son a menudo la única estructura en áreas no gobernadas. Las culturas tribales difieren, pero en su centro comparten una fundación común. Surgen de una tradición social que a menudo carece de historias o filosofías escritas así como de perspectivas independientes y adoptan ideas y creencias sostenidas unánimemente por la tribu entera. Los líderes tribales no están acostumbrados a un desafío externo.

Si importar la región, las tribus comparten normas básicas con respecto a la toma de decisiones, conocimiento y divulgación de información. Estudiar las normas de las estructuras tribales podría resultar ser la única manera de comprender estas culturas debido a la ausencia de material escrito.

Nacionalismo. El estudio de nacionalismo es el estudio de las normas y valores vistos como fuerzas generadoras. Separadas del contexto de estados, las naciones representan la importancia que las personas dan a la cultura y herencia independientemente de la geografía. Los movimientos nacionalistas tienen aspectos comunes en cuanto a como se relacionan con otras culturas y como sus comportamientos son gobernados. Esta área de estudio sería útil en particular para comprender y tratar con las organizaciones transnacionales legítimas, criminales o terroristas.

Indicador	Principiante	Básico	Competente	Avanzado
Conocimiento cultural	Estudiantes son en gran parte ignorantes de los específicos sistemas de valores que contribuyen a como ellos y otros se comportan, O ellos poseen unas creencias estereotipadas erróneas acerca de diferentes grupos culturales.	Los estudiantes están al tanto que la cultura afecta el comportamiento propio y ajeno; no obstante, la comprensión de las creencias específicas y de los sistemas de valores es superficial o incompleta.	Los estudiantes poseen algún nivel de conocimiento de creencias específicas, valores y sensibilidades que contribuyen a la manera en que ellos y otros se comportan.	Los estudiantes poseen un nivel superior de conocimiento acerca de creencias culturales, valores y sensibilidades específicas que pueden afectar la manera en que ellos y otros piensan o se comportan.
Conocimiento de la historia y de su impacto	Los estudiantes en gran parte carecen de conocimiento acerca de sus propias y otras historias, culturas y no demuestran ningún interés en aprender más.	Los estudiantes poseen un conocimiento básico acerca de la historia, en gran parte enfocada en las tendencias centrales de las culturas americanas. En general no saben nada acerca de cómo la historia ha moldeado las relaciones entre los diversos grupos.	Los estudiantes saben un poco de historia de las tendencias centrales y las no tradicionales de las culturas americanas y la de otras naciones; comprenden que estas historias afectan las relaciones actuales pero su comprensión no es muy refinada.	Los estudiantes poseen un conocimiento bastante profundo de la historia de tanto las tendencias centrales y no tradicionales de las culturas americanas y de la de otras naciones. Tienen una comprensión sofisticada de cómo estas historias han afectado las relaciones entre los grupos.
Perspectiva a tomar: historia	Los estudiantes no se dan cuenta que el conocimiento de la historia es formado social y políticamente; al aprender acerca de la historia, no asumen en forma independiente la perspectiva de los grupos no tradicionales.	Los estudiantes requieren mucha asistencia para reconocer que el conocimiento de la historia es formado socialmente y para asumir la perspectiva de los grupos no tradicionales al aprender historia.	Los estudiantes se dan cuenta que la historia es formada socialmente. Con mínima asistencia pueden asumir la perspectiva de los grupos no tradicionales al aprender acerca de los eventos históricos.	Los estudiantes se dan cuenta que la historia es formada social y políticamente y los estudiantes tienen suficiente conocimiento para asumir en forma espontánea la perspectiva de los grupos no tradicionales al aprender la historia.
Estereotipos e Ideas Preconcebidas	Los estudiantes no comprenden que los estereotipos y otras ideas preconcebidas no son aceptables y tienden a involucrarse en estos comportamientos. Los estudiantes internalizan mensajes implícitos, preconcebidos acerca de grupos culturales (por ejemplo en la prensa).	A un nivel general los estudiantes comprenden que estereotipar y otras actitudes preconcebidas no son aceptables, no obstante, no son sensibles respecto al impacto que estos ocasionan a otros grupos culturales (i.e. prensa).	Los estudiantes comprenden los peligros de estereotipar y otras perspectivas preconcebidas; están al tanto de y son sensibles respecto a asuntos de racismo y prejuicio y a veces reconocen mensajes prejuiciosos acerca de otros grupos culturales (i.e. prensa).	Los estudiantes comprenden los peligros de estereotipar y otras perspectivas preconcebidas; son sensibles respecto a asuntos de racismo y prejuicio y poseen un conocimiento elevado de los mensajes prejuiciosos acerca de otros grupos culturales (i.e. prensa).
Tolerancia	Los estudiantes no reconocen las similitudes entre su propia cultura y la cultura de los demás; juzgan las diferencias en comportamiento y estilos de vida de manera negativa y no se asocian con individuos de otras culturas.	Con pocas excepciones, los estudiantes no reconocen las similitudes entre su propia cultura y la cultura ajena. Aunque no son negativos respecto a las diferencias en comportamiento y estilos de vida, los estudiantes solo se asocian ocasionalmente con individuos pertenecientes a diferentes culturas.	Con directiva, los estudiantes adquieren el conocimiento acerca de las similitudes entre sus propias culturas y las ajenas. Aprecian y aceptan a individuos con creencias, apariencias y estilos de vidas diferentes.	Los estudiantes comprenden que los individuos de culturas diversas comparten algunas creencias fundamentales; aprecian y aceptan la diversidad y buscan oportunidades para aprender acerca de e interactuar con las diferentes culturas.
Cuadro 2. El Continuo de Progreso				
1998 Lee Gardenswartz y Anita Rowe, <i>Managing Diversity</i> (Nueva York, McGraw Hill), págs. 164-65. Usado con el permiso de McGraw-Hill.				

Evaluar el progreso educativo

Cualquier programa educativo requiere un método para evaluar su efectividad. El Cuadro 2, basado en programas establecidos de educación cultural para instituciones académicas, empresariales y gubernamentales, es un buen ejemplo para desarrollar la instrucción cultural. No estoy seguro de cómo el entrenamiento progresaría a lo largo del marco

profesional de un soldado, pero cada soldado se encontraría por lo menos en el nivel básico después de completar el entrenamiento inicial y en el nivel avanzado, culturalmente competentes después de completar el Curso Primario de Formación de Liderazgo.

La educación cultural no es ni una materia ni un asunto nuevo. A través de los años, el Ejército ha introducido

programas internos y externos para tratar los factores culturales dentro de la organización y durante los despliegues de extensa duración. Los programas efectivamente crearon un valor del Ejército en cuanto a la aceptación de la cultura como norma, pero sólo mientras que los valores no contradigan o se opongan a los valores y a las normas del Ejército. Estos mismos programas, modificados y con un nuevo enfoque, servirían como una fundación para un programa expandido de educación cultural para crear así mejores aptitudes para tratar con otras culturas durante los conflictos, asociaciones u operaciones de estabilidad y apoyo. Los recursos asociados con tales programas podrían ser el núcleo para un rápido punto de partida y una base para la expansión.

La educación cultural es una preocupación creciente entre las empresas más importantes que operan en el mercado mundial. Por esto, existe una amplia variedad de programas comerciales, académicos y gubernamentales para obtener una educación cultural. En muchos casos, existen programas de computación para el uso educativo disponibles y el trabajo necesario para el desarrollo del entrenamiento ha sido completado. Evaluar, y cuando es práctico, emplear estos programas ofrece un ahorro significativo en el desarrollo de materiales y cursos educativos.

El Ejército puede expandir su base educativa al asegurar que los programas de entrenamiento táctico y operacional tratan con los factores culturales. En los centros de adiestramiento, los jugadores del rol de la fuerza opositora deberían ser aptos en imitar o replicar las normas culturales que pueden afectar las acciones y actividades militares. Todos los líderes

deberían ser expuestos a estos factores y recibir una retroalimentación apropiada respecto a cuan bien manejan las diferencias y cumplen las tareas. Tal vez el Ejército debería considerar introducir un entrenamiento de conocimiento cultural en los Programas de Adiestramiento para Ejercer el Mando en Combate y en los centros de adiestramiento de combate en donde, con aliados y asociados, los comandantes y estado mayor serían combinados para fomentar el desarrollo de aptitudes de competencia cultural.

Se debería comenzar a incluir en los modelos y simulaciones en apoyo del adiestramiento y educación los factores culturales a medida que el Ejército cambia a una estructura-concepto basado en agentes virtuales autónomos con capacidad de intuición, lo cual incrementará el número de variables y ambientes complicados para que los mismos se aproximen más a la realidad. Este programa, el cual ya está siendo desarrollado por la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzada de Defensa (*DARPA*) es uno que deberíamos guiar y dirigir.

En áreas de estudios generalizadas, el Ejército debería educar a los soldados y líderes respecto a los valores y normas culturales para enseñarles las aptitudes empleadas para comprender y crear un puente entre las diferencias culturales, mediante el estudio de las religiones, factores tribales y nacionalistas en sociedades representativas y no representativas. Con el pasar del tiempo, un estudio especializado debería ayudar al soldado a desarrollar una pericia en regiones y sociedades específicas. **MR**

NOTAS

1. Peter J. Katzenstein, ed., *The Culture of National Security: Norms and Identity in World Politics* (Nueva York: Columbia University Press, 1996).

2. Nancy E. Briggs y Glenn R. Harwood, "Furthering Adjustment: An Application of Inoculation Theory in an Intercultural Context," *ERIC Reproduction Services*, nro. ed. págs. 225, 221, 1983.

3. Lisa Castellanos, "Hispanic/Latina Women: Cultural norms and prevention"; Director de proyecto, Abriendo Puertas, 1986, Asociación de Abuso de Alcohol y Drogas de Florida, Tallahassee, en la Red www.fadaa.org/resource/justfact/his-pnorm.html, accedido el 9 de marzo de 2005.

4. Los cuadros están basados en aquellos publicados por Lee Gardenswartz y Anita Rowe en la obra *Managing Diversity* (Nueva York: McGraw-Hill, 1998), págs. 164-65.

5. Jean Willis, "Understanding Cultural Differences," Sociedad Norteamericana de Ejecutivos de Asociaciones, Washington, D.C., 1 de marzo de 2001.

6. Una percepción creciente en muchos círculos es que las culturas militares están cambiando hacia el establecimiento de un lenguaje artificial o formal.

7. Marcelle E. DuPraw y Marya Axner, "Working on Common Cross-Cultural Communication Challenges," *A More Perfect Union (AMPU)* Guía, en la Red www.wvcd.org/action/ampu/crosscult.html, accedido el 5 de noviembre de 2004.

8. Abdul Aziz Said y Nathan C. Funk, "The Role of Faith in Cross-Cultural Conflict Resolution," presentación en el Parlamento Europeo para el Centro Europeo para Intereses Comunes, septiembre de 2001, en la Red <http://shss.nova.edu/pes/journalsPDF/V9N1.pdf>, pág. 37, accedido el 5 de noviembre de 2004.

El Coronel (Retirado) Maxie McFarland, Ejército de los EE.UU., es un Ejecutivo de mayor jerarquía en la Inteligencia de Defensa y el Director del Estado Mayor para la Inteligencia en el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército (TRADOC) en el Fuerte Monroe, Virginia. Él obtuvo su licenciatura en la Universidad de Tennessee, Chattanooga; su Maestría en educación de la Universidad de Arkansas del Sur y una segunda Maestría de la Escuela de Guerra Naval. Es egresado de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU.